

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

ЕВНЕВИЧ МАРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ
ИНТЕГРИРОВАННЫМИ БИЗНЕС-ГРУППАМИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(специализация: Экономика, организация и
управление предприятиями, отраслями,
комплексам. Промышленность)**

Автореферат

**Диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург, 2007

Диссертация выполнена на кафедре экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский Государственный Университет».

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор

Бойко Иван Петрович

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук, профессор

Страхова Ольга Александровна

Кандидат экономических наук, доцент

Кальварский Георгий Владимирович

Ведущая организация:

Институт проблем региональной экономики РАН РФ

Защита диссертации состоится 20 марта 2007 года в 16.00 часов на заседании Диссертационного совета Д 212.232.38 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора экономических наук при Санкт-Петербургском Государственном Университете по адресу: 191123, Санкт-Петербург, улица Чайковского, дом 62, экономический факультет, аудитория № 415.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Санкт-Петербургского Государственного Университета

Автореферат разослан «__» февраля 2007 года.

Ученый секретарь

диссертационного совета

Кандидат экономических наук, доцент

Чернова Е.Г.

Общая характеристика диссертации

Актуальность темы исследования:

Интегрированные бизнес-группы – это одна из основных форм существования крупного бизнеса в России, особенно это касается технологически диверсифицированных ИБГ, объединяющих предприятия разных отраслей, контролируемые одними и теми же владельцами. Таким образом, проблема управления ИБГ, вопрос повышения эффективности деятельности ИБГ и проблема безопасности ведения бизнеса в форме ИБГ актуальна для большого числа предпринимателей. Значимость таких образований, как интегрированные бизнес-группы, велика также и в целом для экономики России, в силу того, что в России высокая степень концентрации капитала, и более половины ВВП нашей страны производится крупнейшими компаниями и группами компаний, которые данной работе определены как интегрированные бизнес-группы (ИБГ). Динамика слияний и поглощений показывает, что концентрация капитала в российской экономике год от года продолжает увеличиваться.

Создание интегрированных бизнес-групп – закономерный этап развития фирм, концентрации и консолидации капитала в условиях глобализации и информатизации экономики. Нельзя сказать, что ИБГ – специфическая только российская форма существования крупного бизнеса: схожие формы организации бизнеса существовали и существуют и в других странах. Но у российских ИБГ есть свойства, отличающие их от западных аналогов и оказывающие влияние на формирование управленческих структур. Более детального анализа требуют такие особенности российских ИБГ, как: низкая доля публичных компаний, непрозрачная структура капитала, высокая степень переплетения собственности с управлением (многие ИБГ фактически принадлежат нескольким высшим менеджерам), широкое применение налоговых схем, таких как реализация продукции через оффшорных трейдеров, механизмы трансфертного ценообразования, инвестирование и проведение IPO через оффшорные компании. Российские ИБГ отличаются от

западных также и тем, что имеют другую логику развития и эволюции и другую «стартовую площадку». Формирование западных интегрированных групп происходило поэтапно на протяжении последнего столетия, а российские ИБГ были сформированы скачкообразно и за гораздо более короткий промежуток времени, в значительной степени на основе разделения, приватизации, реструктурирования государственных компаний. Таким образом, у российских ИБГ есть специфические черты, не позволяющие напрямую применять в них западные способы построения управленческих структур.

Управление российскими ИБГ сопряжено с проблемами, в первую очередь внутреннего характера. Основные сложности, которые испытывают владельцы групп компаний и предприятий, входящих в ИБГ можно разделить на 2 блока. Первый блок - это сложности, возникающие при увеличении размера группы за счет роста уже входящих в группу компаний и за счет вхождения новых компаний в группу и связанные с вопросом управляемости и сохранения экономической эффективности работы ИБГ. Второй блок - это сложности, связанные с безопасностью бизнеса и с сохранением контроля над ним, которые обычно проявляются при смене управления в бизнесе и/или при передаче бизнеса – в случае купли-продажи или по наследству.

Одновременно, по нашим наблюдениям, именно внутренняя среда и структура управления ИБГ является наименее исследованной. Изучением интегрированных бизнес-групп как макроэкономического явления занимались многие ученые, проведено большое количество исследований, посвященных именно объединениям предприятий: интегрированным бизнес-группам, зарегистрированным и незарегистрированным финансово-промышленным группам и конгломератам. Однако наибольшее внимание исследователями уделялось десятке крупнейших ИБГ, вопросам государственного регулирования деятельности ИБГ и их макроэкономическому значению. Однако для изучения общих принципов функционирования бизнес-групп недостаточно анализа крупнейших их представителей, потому что они не являются «общим случаем», что связано с их олигархическими свойствами –

такие ИБГ имеют перед собой не только экономические, но и властно-политические цели, что не может не сказываться на способе управления ими и что не характерно для большинства средних и малых ИБГ. Таким образом, на наш взгляд, для выведения общих экономических закономерностей внутреннего управления в объединениях предприятий, необходимо анализировать весь спектр бизнес-групп предприятий, включая средние и малые (средними и малыми мы называем эти группы предприятий в сравнении с крупнейшими группами федерального масштаба, при этом средняя бизнес-группа может быть крупнейшей в масштабах региона или города). Именно изучение совокупности средних и малых ИБГ наиболее перспективно на наш взгляд: это позволит вывести принципы построения структуры управления, которые будут применимы для наибольшей совокупности ИБГ, и именно это имеет наибольшую ценность для предпринимателей и собственников бизнеса.

Внешняя сторона управления ИБГ - контроль над ИБГ и регулирование ИБГ, осуществляемые государством, - более изучена, в сравнении с внутренней стороной управления ИБГ – структурой управления бизнесом, используемой собственником. Наука пока не предлагает четких методов и принципов построения структур управления для групп предприятий. Структуры управления бизнесом изучены и достаточно подробно описаны в научной литературе, но в применении к отдельным предприятиям, а не к группам предприятий.

Возникает проблема: структуры управления ИБГ часто недостаточно совершенны и не могут обеспечить собственнику желаемую эффективность работы ИБГ, необходимый контроль над ИБГ и требуемую безопасность ведения бизнеса, а научные рекомендации по управлению ИБГ отсутствуют. Нет ни общих рекомендаций по построению структур управления для новых (вновь создаваемых) ИБГ, ни рекомендаций по совершенствованию структур управления уже существующих ИБГ, ни рекомендаций по преодолению конкретных сложностей и исправлению конкретных ошибок управления.

Сложность изучения внутреннего управления ИБГ является следствием организационного многообразия ИБГ. На наш взгляд, разработать и описать универсальные структуры управления для ИБГ практически невозможно: существует огромное количество типов объединений и групп предприятий, и для каждого из них структура управления должна формироваться по собственным правилам. Однако мы считаем, что даже при невозможности создания универсальных структур управления для ИБГ, можно и необходимо предложить общие принципы и правила, которые должны служить основным ориентиром при формировании структур управления ИБГ во всем их многообразии. Также рекомендации по совершенствованию структур управления группами предприятий с тем, чтобы повысить эффективность и безопасность бизнеса, могут и должны быть разработаны.

Целью диссертационной работы

Является вывести общие закономерности – принципы и правила - построения структур управления интегрированными бизнес-группами, предложить методы и рекомендации по совершенствованию этих структур для повышения эффективности работы ИБГ, для обеспечения контроля над ИБГ и безопасности ведения и передачи бизнеса.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач аналитического, теоретического, методологического и прикладного плана:

- Уточнить понятие интегрированной бизнес-группы как формы организации предпринимательской деятельности

- Разработать новую типологию интегрированных бизнес-групп, наиболее приемлемую для цели построения и совершенствования структур управления

- Предложить пути приведения юридического представления об интегрированных бизнес-группах в соответствие с экономическим представлением о них и формализации интегрированных бизнес-групп для

обеспечения управляемости и контроля над интегрированными бизнес-группами

- ■ Определить общие черты и отличия в построении структур управления для единичных предприятий и для интегрированных бизнес-групп. Адаптировать известные классические типы структур управления предприятием для применения их к интегрированным бизнес-группам.

- ■ Выявить и сформулировать специфические для ИБГ принципы построения структур управления и типы структур управления

- ■ Сформулировать правила, которые следует соблюдать при построении структуры управления для ИБГ

- ■ Разработать методические рекомендации по построению структуры управления для ИБГ

- ■ Доказать их применимость и действенность на практических примерах

Объект исследования

Объектом диссертационного исследования являются типологии интегрированных бизнес-групп, организационные формы интегрированных бизнес-групп, структуры управления интегрированными бизнес-группами и характер их взаимодействия и взаимного влияния.

Предмет исследования

Предметом диссертационного исследования являются:

- взаимосвязи между организационными формами и структурами управления интегрированными бизнес-группами;
- методы повышения эффективности управления в интегрированной бизнес-группе;
- способы и направления совершенствования структур управления интегрированными бизнес-группами.

Методологические и теоретические основы исследования

Теоретической основой данной работы стали фундаментальные исследования и концептуальные разработки отечественных и зарубежных ученых в области экономики предприятия, управления предприятием, исследования деятельности групп компаний и эффектов от объединения. Нами были проанализированы работы таких зарубежных ученых как Б. Гарретт, П. Дюссож, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел, П. Друкер, Р. Чандлер, О. Вильямсон, Э. Кэмпбелл, Дж. Гэлбрейт, И. Ансофф, М. Портер, уделявших внимание формированию групп предприятий и особенностям управления предприятиями и группами предприятий.

В наших исследованиях мы опирались на достижения и разработки отечественных ученых в изучении интегрированных групп предприятий в России. Вопросами объединений холдингового типа занимались российские ученые и исследователи в середине-конце 90х прошлого века и в начале 2000х., среди которых: С.Б. Авдашев, И.П. Бойко, И.М. Бунин, А.А. Дынкин, Д.С. Львов, Г. Клейнер, Я.Ш. Паппэ, А.С. Пугиев, А.А. Соколов, В.П. Чичиканов и многие другие.

Для получения наиболее актуальной и достоверной информации нами совместно с газетой «Деловой Петербург» и журналом «Топ-менеджер», проведены опросы и подробное интервьюирование руководителей и собственников крупных, средних и малых интегрированных бизнес-групп Северо-запада России. Также в своей работе мы анализировали материалы ведущих деловых СМИ России, излагавших данные по конкретным предприятиям и группам предприятий, их взаимосвязям, достижениям в работе и успешности деятельности.

Методология исследования

В качестве методологической основы диссертации использованы современные концепции рыночной экономики, предпринимательской деятельности, теории фирмы, экономического анализа деятельности предприятия, общего менеджмента, инновационного менеджмента,

стратегического планирования, кадрового управления, финансового и налогового управления, представленные в трудах ведущих зарубежных и российских ученых.

Научная новизна результатов исследования

Состоит в уточнении понятия и типологии интегрированных бизнес-групп и разработке рекомендаций по управлению ими, ориентируясь на которые, можно повысить эффективность управления группами предприятий и обеспечить больший уровень контроля над ИБГ и безопасности ведения бизнеса.

Наиболее существенные положения и результаты, обладающие элементами научной новизны и выносимые на защиту:

1. Дана авторская трактовка понятия интегрированной бизнес-группы как объединения юридически самостоятельных предприятий:
 - a. имеющего единый центр управления,
 - b. основанного на связях значительной силы – предполагающей устойчивость группы за счет внутренней интеграции, и разного типа – имущественных, технологических и персональных,
 - c. предполагающего наличие синергетического или иного положительного эффекта от объединения.
2. Разработана типология интегрированных бизнес-групп, опирающаяся одновременно и на юридическое, и на экономическое представление об объединениях предприятий, позволяющая устранить недостатки чисто экономических и чисто юридических типологий, и группирующая ИБГ по типам в зависимости от целей создания, от степени взаимозависимости предприятий-участников, от организационной формы группы, от основного интегрирующего принципа и типов связей между участниками объединения.

3. Выявлены особенности структур управления ИБГ и предложены способы адаптации к этим структурам классических принципов построения структур управления предприятиями.
4. Сформулирован наиболее эффективный для диверсифицированных ИБГ принцип управления.
5. На основе исследования реальных групп предприятий сформулированы принципы построения структур управления интегрированных бизнес-групп, в наибольшей степени обеспечивающие устойчивость их функционирования: централизация управления, закрепление размера долей участников, однонаправленность внутренних связей, совмещение (совпадение) имущественных и управленческих связей, сопоставимость связей между предприятиями группы, разделение связей (функций) управления и деятельности, контроль отношений групп влияния.
6. Определены факторы, определяющие тип структуры управления, степень их влияния и границы их применения.
7. Разработан алгоритм определения оптимального типа структуры управления для интегрированных бизнес-групп.

Практическая значимость результатов исследования

Заключается в возможности:

■ Использования методического аппарата, развитого в диссертации, для анализа структуры управления интегрированной бизнес-группой, совершенствования этой структуры и в целях повышения эффективности управления интегрированной бизнес-группой;

■ Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе высших образовательных учреждений по учебным дисциплинам «Экономика предприятия», «Налоговое планирование», «Анализ конкретных ситуаций в деятельности предприятия» и др.

Апробация результатов исследования

Алгоритм анализа структур управления интегрированными бизнес-группами был применен нами для анализа интегрированной бизнес-группы «Орими Трэйд». В результате анализа был выявлен ряд участков, на которых структура управления не была оптимальной, и были предложены варианты совершенствования структуры управления, которые были приняты руководством группы, что привело к росту эффективности работы на данном участке.

Материалы исследования были представлены на научных конференциях. Результаты исследования публиковались в течение 3 лет в научных журналах: «Современные аспекты экономики», в деловых и публицистических изданиях: в журналах «Топ-Менеджер» (СПб), «Менеджмент сегодня» (Москва), «The Chief» (СПб), в газете «Деловой Петербург» (СПб) и др. и были представлены на ряде Санкт-Петербургских, российских и международных конференций:

- на Первой межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов «Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы» в СПбГУАП, СПб, 2002;

- на Седьмой международной конференции молодых ученых-экономистов «Предпринимательство и реформы в России», СПб 2002;

- на 4-й студенческой конференции «Актуальные проблемы экономической теории и экономической политики» в Международном банковском институте СПб 2002;

- на Восьмой и Девятой международных конференциях молодых ученых-экономистов «Предпринимательство и реформы в России» на Экономическом факультете СПбГУ, СПб 2002 и 2003;

- на Международной конференции молодых ученых – экономистов «300 лет Санкт-Петербургу» в СПбГУ, СПб 2003.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Значение ИБГ для российской экономики таково, что пренебречь им невозможно. Предприятиями, объединенными в ИБГ, производится более половины ВВП. ИБГ являются важным управляющим звеном, связывающим микро- и макроуровень экономики. ИБГ позволяют также концентрировать инвестиционный и инновационный потенциал и дают толчок к развитию новых отраслей и видов деятельности. Одновременно ИБГ – это одна из наиболее распространенных форм организации предпринимательской деятельности. Поэтому правильная организация управления ИБГ имеет огромное значение как для экономики в целом, так и для большого числа предпринимателей лично.

В §1 первой главы мы анализируем российские ИБГ и существующие определения ИБГ и объединений предприятий. На основе этого анализа **мы определяем ИБГ как объединение юридически самостоятельных, но зависящих друг от друга в хозяйственном отношении предприятий, имеющее единый центр управления, основанное на связях значительной силы – предполагающих устойчивость группы за счет внутренней интеграции, и разного типа – имущественных, технологических и персональных, предполагающее наличие синергетического эффекта от объединения.**

Мы определили основные факторы среды, вызывающие сложности в эволюции ИБГ и управлении ими. Одна из основных проблем в формировании структур управления в ИБГ – это отсутствие стабильной проработанной законодательной базы, расхождение юридического представления о ИБГ с тем, чем они являются в реальной экономике, несоответствие экономического деления объединений по стадиям юридически зафиксированным типам объединений.

В российском случае, когда отличаются друг от друга экономическое и юридическое представления об ИБГ, применение обычных юридических

механизмов управления бизнес-группой становится невозможным. Поэтому естественным образом появляются альтернативные, не описанные юридически, способы и механизмы управления, приобретают значение другие, не формализованные, типы связей между предприятиями группы и между управляющими структурами, что дает дополнительные возможности для оппортунизма и собственников, и менеджеров по отношению друг к другу и к государству. С решением этой проблемы упростилось бы как внешнее регулирование деятельности интегрированных бизнес-групп со стороны государства, так и внутреннее управление и контроль в бизнес-группе со стороны собственника. В диссертации приводится совмещенная классификация объединений предприятий по экономическим и юридическим критериям.

Для приведения юридического представления о группах предприятий в соответствие с их реальной структурой необходимо усовершенствование законодательной базы, в частности принятие нормативно-правовых актов по коммерческим объединениям. В качестве способа формализации отношений в ИБГ мы предлагаем регистрацию ИБГ, переход ИБГ на единую акцию (сейчас это сложный процесс, он должен быть упрощен) и перевод ИБГ на консолидированную отчетность по МСФО (в качестве стимула необходимо использовать льготы).

Вторым важным направлением совершенствования законодательной базы по ИБГ является разработка законодательства, регулирующего взаимоотношения собственников внутри ИБГ между собой и с наемным управленческим составом, формирование управленческой структуры в ИБГ. Чтобы сформировать обобщенные и единообразные законные механизмы и процедуры управления ИБГ, необходимо формирование четкой типологии интегрированных бизнес-групп, отражающей внутреннюю среду групп компаний и объединяющей экономические и юридические аспекты объединений предприятий.

Дальнейший анализ российских ИБГ потребовал от нас разработки собственной типологии ИБГ, дающей возможность провести группировку

ИБГ по признакам, связанным с организационной формой групп и влияющим на выбор оптимальной структуры управления ИБГ. В §3 первой главы нами предложены классификации ИБГ по цели создания и по степени технологического и хозяйственного единства ИБГ; по организационной форме, в которой ИБГ были созданы; по типу связей, который является критическим для данной ИБГ; по степени жесткости группы - по степени имущественной зависимости и уровню значимости неформальных связей.

1. **По цели создания:** ИБГ могут создаваться для получения экономического синергетического эффекта за счет образования материальных и нематериальных хозяйственных взаимосвязей и аккумуляции финансовых и прочих ресурсов, для получения выгоды от совместного налогового планирования и управления финансами, построения финансовых и налоговых схем, для получения или укрепления контроля над бизнесом. Причем Российские ИБГ, созданные для достижения синергетического эффекта, во многом похожи на западные, а ИБГ, созданные для достижения эффекта от совместного финансового и налогового планирования и для укрепления контроля над собственностью, существенно от западных отличаются.

2. **В зависимости от того, какой тип связей является критическим для данной ИБГ,** мы выделяем следующие типы групп: ИБГ, в которой основным интегрирующим фактором являются имущественные связи - участие в капитале, ИБГ, в которой основным интегрирующим фактором являются персональные связи - связи между физическими лицами, имеющими отношение к предприятиям группы и ИБГ, в которой основным интегрирующим фактором являются технологические и хозяйственные связи - взаимоотношения между предприятиями группы в процессе производства.

3. **Для формирования структуры управления важна организационная форма:** структура управления будет разной для технологически вертикально и горизонтально интегрированного или смешанного объединения. Принципы организации управления будут

отличаться для технологически взаимосвязанного холдинга (концерна) и диверсифицированного объединения - конгломерата. Также влияние оказывает степень субординированности группы.

4. **Важной характеристикой ИБГ является ее жесткость.** Степень жесткости ИБГ мы определяем, основываясь на силе имущественных связей между предприятиями, входящими в группу. По степени имущественной зависимости ИБГ могут быть жесткими и размытыми, и этот показатель определяет, насколько будут взаимосвязаны или объединены их управленческие структуры. Часто при более слабой формальной имущественной зависимости, она компенсируется за счет неформальных связей, при этом в связи с непрозрачностью структуры ИБГ, фактические границы ИБГ выходят за пределы группы, формально определенной общей собственностью.

Проанализировав историю развития российских ИБГ и корпораций и объединений предприятий в развитых странах, мы пришли к выводам относительно предполагаемой эволюции ИБГ в современной российской экономике. С одной стороны, становление крупных корпораций – естественный путь развития экономики, и с этой точки зрения формирование интегрированных групп предприятий в России можно рассматривать как этап развития экономики корпораций, где ИБГ со временем преобразуются в более четкие структуры - корпорации. С другой стороны, ИБГ являются устойчивой формой существования крупных экономических объединений в России. Эта форма имеет в существующих условиях массу преимуществ, обусловленных средой, и носит устойчивый характер. Тем не менее, динамика развития ИБГ направлена на повышение информационной прозрачности, формализацию их организационной структуры, постановку корпоративного управления и т.д. В рамках этой тенденции изучение структур управления ИБГ и повышение их эффективности приобретает особую значимость.

В основу выработанных во второй главе нашей работы принципов управления ИБГ и правил построения структур управления ИБГ

положено исследование 50 ИБГ Северо-запада. Объектом нашего изучения стали объединения, соответствующие определению понятия ИБГ, изложенному нами в Главе 1, то есть, объединения юридически самостоятельных, но хозяйственно взаимозависимых предприятий, имеющие единый центр управления, основанные на связях разного типа и критической силы и созданные для достижения синергетического или иного положительного эффекта. Мы исследовали как типы и организационные формы ИБГ, так и внутреннюю структуру, и структуры управления ИБГ с целью найти взаимосвязь между различными классификационными признаками, организационными характеристиками ИБГ и типами их структур управления, и, на основании этого исследования, выявить наиболее эффективные способы и структуры управления для разных организационных типов групп.

Исследование проводилось в 3 уровня. Сначала был рассмотрен на основе открытых данных основной массив ИБГ Северо-запада. Были выбраны и более подробно изучены 50 из них. Затем по 20 из них было проведено дополнительное подробное исследование: «Орими-Трэйд», Группа «Аладушкин + Игнатъев», «Максидом», «Мултон» (производство + торговля), «Ладога», «Эго-Транслейтинг», «Галактика», «Пятерочка», «Илим-Палп», «Объединение Негосударственных Охранных Предприятий «Арес»», «Окей», «Евросиб», Кировский Завод», «ЛенСтройРеконструкция» , «ЭГО-Холдинг», «Лаверна», «ПромИндустрия», «Текс»¹, «Лента», «Международный Банк Санкт-Петербурга».

Для предприятий, прошедших только 1 уровень исследования, был проведен анализ информации в открытом доступе: СМИ, электронных сайтов, статистической информации. Для предприятий, прошедших 1 и 2 уровень исследования, кроме изучения и анализа информации в открытом доступе (публикации, сайты и т.д.), было проведено также анкетирование и интервьюирование учредителей, генеральных директоров, менеджмента

¹ В исследовании группа «Текс» рассматривается до продажи основной части бизнеса финским компаниям в 2005 году.

верхнего уровня. На третьем уровне исследования нами была подробно исследована структура управления и организационные характеристики реально действующей ИБГ «Орими Трэйд», в которую входят предприятия ООО «Орими-Трэйд», ЗАО «Орими-Трэйд», ООО «Фабрика «Невские Пороги»», ООО «Караван», ООО «Ремикс».

Мы провели классификацию 20 наиболее, на наш взгляд, репрезентативных ИБГ в соответствии с разработанными в первой главе типологиями и определили наиболее распространенные черты и типы ИБГ.

Наиболее часто встречающимися организационными характеристиками ИБГ, как показало исследование, являются: высокая степень имущественной взаимозависимости предприятий в группе, высокая значимость персональных связей и вследствие этого трудности в разделении собственности и управления, непосредственное участие собственника или одного из собственников в управлении ИБГ. Также в большинстве исследованных нами ИБГ присутствуют технологические и хозяйственные связи, причем соотношение технологически единых и смешанных ИБГ постоянно увеличивается в пользу технологически единых ИБГ, что говорит о том, что собственники ИБГ стремятся получать экономические синергетические эффекты от объединения. Тем не менее, практически все ИБГ продолжают использовать выгоды от совместного налогового и финансового планирования, что является важным стимулом для сохранения их именно в виде групп компаний, вместо того, чтобы превращаться в единую корпорацию. Затем были выявлены взаимосвязи классификационных признаков ИБГ между собой. В диссертации обобщены результаты этого исследования. Выявлены характерные признаки и взаимосвязи различных признаков структур управления ИБГ между собой.

Основным результатом исследования 20 ИБГ Северо-запада стал анализ влияния различных характеристик ИБГ и прочих факторов на структуры управления ИБГ, и ранжирование факторов по значимости.

Проведенное исследование, позволило определить основные направления совершенствования структур управления ИБГ. Выявлены

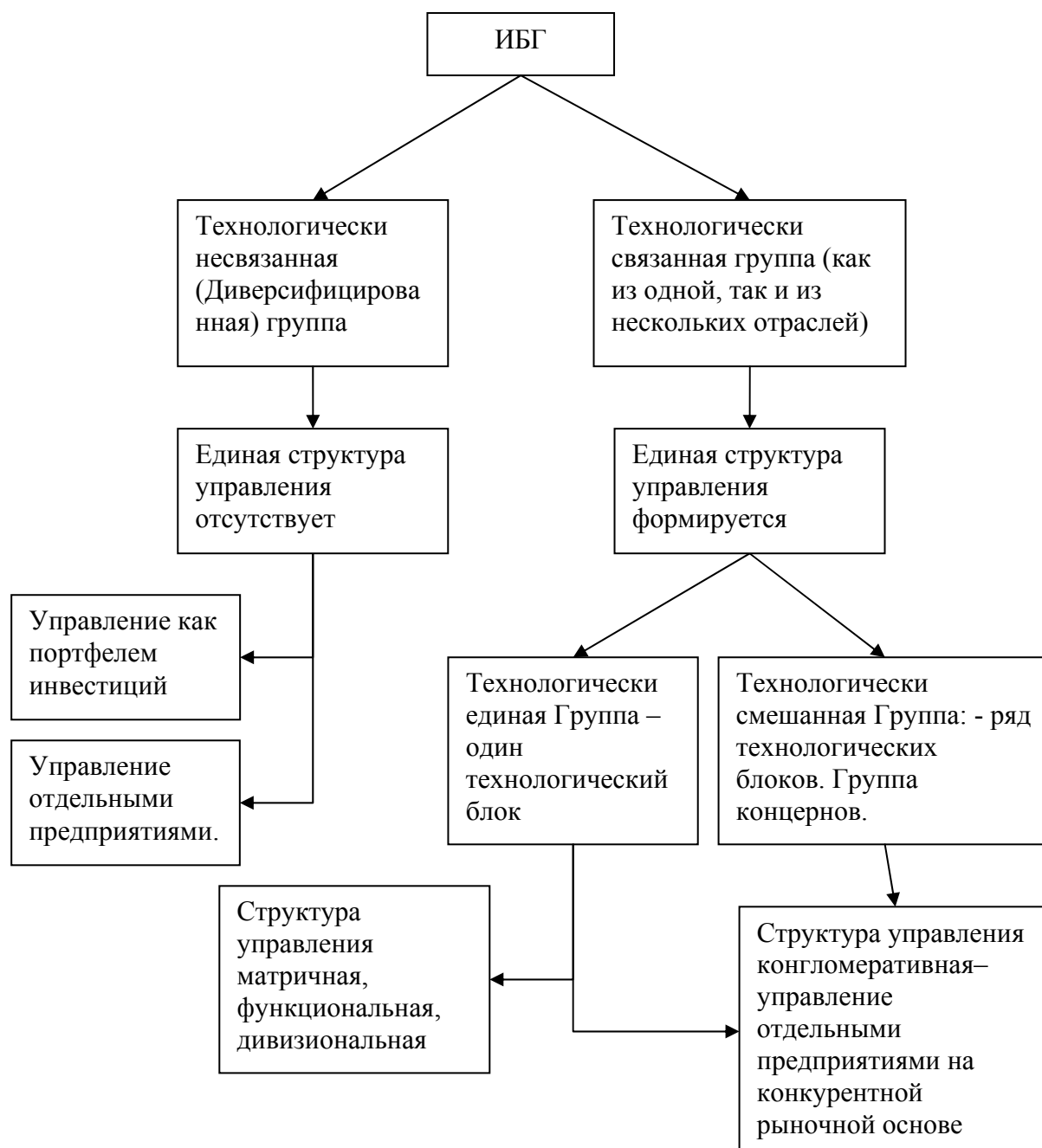
организационные характеристики ИБГ, которые в наибольшей мере влияют на структуру управления этими ИБГ:

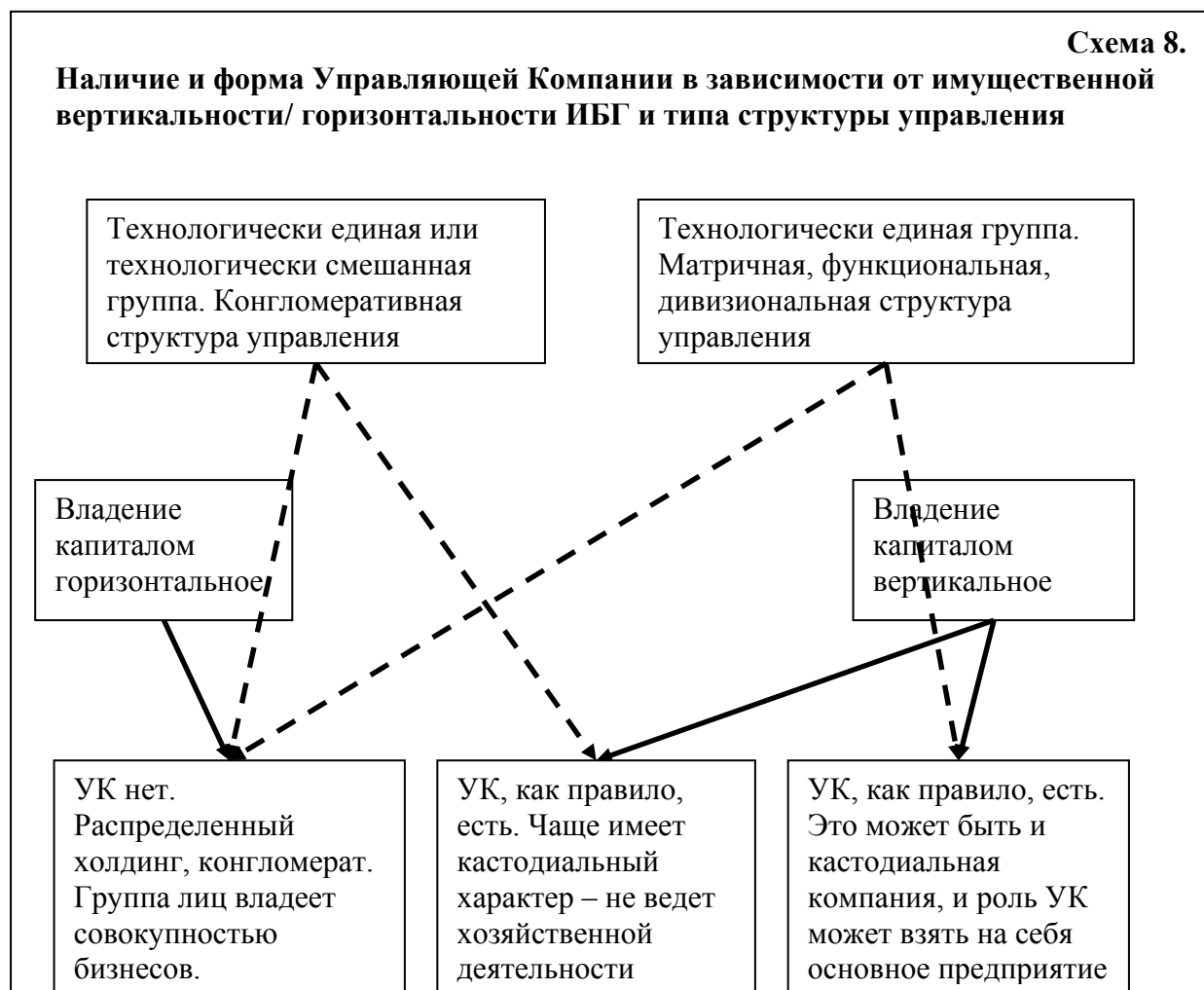
- наличие технологических связей и технологического единства,
- технологическая структура ИБГ: вертикальные, горизонтальные, смешанные в технологическом смысле;
- цель формирования ИБГ; степень жесткости имущественных связей и значимость неформальных связей;
- количество предприятий в ИБГ;
- количество учредителей в ИБГ.

На основании этих взаимосвязей разработана методика, позволяющую предложить оптимальную структуру управления для ИБГ в зависимости от ее технологической взаимосвязанности, структуры собственности, количества учредителей и предприятий в группе и типов связей между ними и т.д. Также при помощи данной методики можно определять, насколько уже существующая в ИБГ структура управления является оптимальной для данного типа ИБГ (с такими, как у этой ИБГ организационными и фактическими характеристиками). Эта методика дает возможность проанализировать ИБГ и, определив правильные и ошибочные элементы имеющейся в ней структуры управления, предложить пути совершенствования этой структуры управления.

Оптимальный вид структуры управления ИБГ определяется множеством факторов разного происхождения. Однако, есть общие экономические факторы, которые создают предпосылки или оказывают влияние на формирование структур управления. Эти факторы определяют, какие структуры управления будут оптимальны «при прочих равных», и в зависимости от них можно предполагать, к какой структуре управления будет тяготеть та или иная ИБГ (см. Схемы 7 и 8).

Структуры управления в зависимости от технологической взаимосвязанности предприятий внутри ИБГ





В большинстве проанализированных нами ИБГ Санкт-Петербурга и Северо-запада России структуры управления по большинству параметров построены в соответствии с организационной формой этих ИБГ, однако ни одну структуру управления в проанализированной нами совокупности ИБГ мы бы не назвали оптимальной. Для построения оптимальной структуры управления интегрированной бизнес-группой необходимо, чтобы эта структура управления основывалась на организационной форме ИБГ, формировалась с учетом основных организационных и обще-описательных характеристик ИБГ, и соблюдением основных правил и принципов построения структур управления, как общих для всех предприятий, так и специфических для ИБГ, обусловленных их структурой – объединения предприятий.

Далее, в §2 второй главы мы проанализировали классические принципы управления предприятиями и адаптировали их для ИБГ. Большинство принципов построения структур управления, применяемых для

предприятий, применимы и для ИБГ. Но типы структур управления, которые могут существовать на предприятиях в чистом виде, для ИБГ, как правило, существуют в смешанных формах. В силу сложной многоуровневой организационной формы ИБГ, управление ими, как правило, строится одновременно по нескольким моделям. Однако, какой-то из принципов – функциональный, дивизиональный, матричный может быть основным. Конгломеративный метод управления, специфичный именно для ИБГ, может существовать и в чистом виде. Но тогда все равно в рамках каждого отдельного предприятия, входящего в ИБГ, будет использоваться функциональная, дивизиональная, определенная самим этим предприятием, структура управления. Структуры управления на предприятиях, входящих в ИБГ и структура управления самой ИБГ могут не полностью совпадать друг с другом, не очень тесно связаны, допускают широкое поле возможностей.

В §3 второй главы, опираясь на наше исследование и анализ западных принципов управления корпорациями и группами предприятий, **мы выявили принципы управления, специфические для российских ИБГ.** Нами сформулированы принципы, которые мы считаем основными для соблюдения:

- Принцип наличия единого центра управления необходимо соблюдать для обеспечения устойчивости группы и эффективности принятия решений.
- Принцип закрепления размера долей собственников ИБГ во всех предприятиях группы необходимо соблюдать во избежание проблем во взаимоотношениях совладельцев и для упрощения внутренних расчетов.
- Принцип однонаправленности внутренних связей обеспечивает соблюдение единоначалия и единства руководства.
- Принцип совмещения (совпадения) имущественных и управленческих связей необходимо соблюдать для обеспечения безопасности собственников и снижения риска возникновения агентской проблемы.
- Принцип сопоставимости связей между предприятиями группы необходимо соблюдать для обеспечения комплексного и равномерного управления группой.

Соблюдение принципов построения структур управления, специфичных для ИБГ дает возможность управлять ИБГ как единой фирмой, несмотря на территориальную, технологическую и юридическую неоднородность группы.

Однако, в процессе исследования деятельности ИБГ и в процессе интервьюирования руководства компаний мы установили, что, в связи с рядом российских экономических особенностей, **в управлении ИБГ большую роль играет персональный фактор:** реальный состав собственников и фактическая структура собственности на предприятии или в ИБГ задается не формальными документами и связями, а сложной совокупностью неформальных, преимущественно персональных связей. Такие связи, несмотря на их юридическую неподтвержденность, необходимо учитывать при построении структур управления. Такая ситуация усложняет применение к российским ИБГ западных методов организации управления корпорациями и группами компаний. Возможность построения структур управления ИБГ в России на основании общих правил и принципов ограничена, окончательное формирование структур управления осуществляется индивидуально, причем в соответствии именно с персональным фактором (не с технологическим, региональным и т.д.). В частности, нарушение сформулированных нами правил и принципов построения структур ИБГ может не оказать негативного влияния на эффективность деятельности ИБГ, если эти нарушения обусловлены осознанными личными предпочтениями владельцев и руководства данной ИБГ.

Разработанные нами методики опробованы на примере крупной ИБГ «Орими Трэйд». ИБГ «Орими Трэйд» - это технологически единая группа, действующая в пищевой отрасли. Занимается: импортом, производством, упаковкой, оптовой и розничной продажей на территории России, экспортом чайной и кофейной продукции. Данную ИБГ можно считать международной, так как в нее входят как находящиеся в России предприятия, так и компании, расположенные и являющиеся резидентами Украины, Казахстана, Кыргызстана, Узбекистана. Группа компаний Орими Трэйд состоит из 7 самостоятельных юридических лиц в РФ: 5 в СПб, 1 в Москве и 1 во

Владивостоке и 4 самостоятельных юридических лиц в странах СНГ: Украина, Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан. Компании действуют как единая группа, имеют единый центр управления в СПб и при этом сохраняют свою юридическую самостоятельность. Все компании, входящие в группу, на 100% дочерние. В группе 2 основных собственника. Персональный фактор имеет больше значение в управлении данной ИБГ. Группа «Орими Трэйд» управляется как единая фирма. То есть, происходит управление и полный контроль всех технологических процессов со стороны двух учредителей, которые являют собой Совет директоров. Совет директоров - это в данном случае условное, не юридическое название, потому что официально Совета Директоров не существует, но один из двух основных собственников является генеральным директором одного из двух основных предприятий, другой основной собственник - генеральным директором второго из основных предприятий. Такая структура полностью обусловлена личными желаниями учредителей, которые отличаются друг от друга по своим профессиональным склонностям.

Мы провели анализ существующей структуры управления на предмет ее соответствия оптимальной для данного типа ИБГ. Анализ характерных черт структуры управления выявил ряд нарушений принципов управления ИБГ, разработанных в нашей работе:

Принцип совмещения (совпадения) имущественных и управленческих связей соблюдается, но не в полной мере. В ИБГ «Орими Трэйд» в этом правиле допущена ошибка, вызвавшая проблемы с мотивацией. Руководитель одной из зарубежных дочерних компаний имеет мотивирующий пакет акций, но не в той компании, которой управляет, а во всей ИБГ. Таким образом получается, что директор зарубежной дочерней компании получает свою долю распределяемой прибыли всей группы, независимо от финансовых результатов управляемого лично им предприятия. Естественно, это негативно сказывается на финансовом результате данной зарубежной дочерней компании. Данная проблема осознается основными собственниками, но в силу

личных обязательств участников ИБГ, изменить структуру собственности на данном этапе невозможно.

Принцип разделения функций управления и хозяйственной деятельности соблюдается частично. Так как в основном управление в ИБГ построено по принципу управления процессом, функции управления и организации основной деятельности совпадают. В данном случае это допустимо в связи с высокой степенью технологической интеграции ИБГ. Но такая форма управления неизбежно будет тормозить возможности дальнейшего роста ИБГ – в связи с нехваткой управленческих ресурсов. С чем собственники данной ИБГ уже столкнулись.

Проведенная нами работа позволяет сделать вывод, что, несмотря на все сложности управления ИБГ в России, **выведенные нами правила и принципы построения структур управления ИБГ позволяют в общем виде задать основные характеристики оптимальной структуры управления для каждого типа ИБГ.**

Нами разработана и опробована на практике в реальной бизнес-деятельности методика последовательного анализа структуры управления ИБГ на оптимальность. Она позволила сократить длину управленческой цепочки, сокращения излишнего документооборота и оптимизации распределения служебных полномочий и компетенций сотрудников, что положительно сказалось на общей эффективности деятельности ИБГ. В ИБГ «Орими Трэйд» была произведена оптимизация структуры управления группой в отношении упрощения структуры собственности. Количество уровней владения было сокращено на 1 за счет перевода дочерней компании 3 уровня собственности на второй уровень собственности. Это позволило существенно сократить документооборот и упростить бухгалтерию, финансовое и налоговое планирование.

На наш взгляд, предложенные нами подходы к анализу деятельности и совершенствованию управления ИБГ могут положительно сказаться как на

эффективности работы ИБГ для собственника, так и на эффективности ИБГ как среднего уровня управления в экономике, то есть могут иметь положительный эффект и для частных лиц, и для экономики страны в целом.

Также формирование четких и формализованных структур управления ИБГ требует повышения прозрачности структуры собственности и ведения открытой деятельности, что является предпосылкой к постепенному превращению ИБГ в крупные промышленные корпорации с относительно прозрачной структурой управления, широким спектром товаров и услуг, с гарантированными правами акционеров, как мажоритарных, так и миноритарных, с возможностью разделения собственности и управления и передачи прав собственности.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях общим объемом 1,8 п.л.:

1. Евневич М.А. Личностная природа современного бизнеса // Материалы Первой межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов «Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы», СПб, СПбГУАП, 2002, с. 56-59.

2. Евневич М.А. Россия на фоне социализации мировой экономики // Материалы Седьмой международной конференции молодых ученых-экономистов «Предпринимательство и реформы в России», СПб, Издательство института страхования, 2002, с. 48-49.

3. Евневич М.А. Горюнов А. Социальное предпринимательство: тенденции России и мировой экономики // Материалы 4-й студенческой конференции «Актуальные проблемы экономической теории и экономической политики», СПб, Международный банковский институт, 2002, с. 22-24.

4. Евневич М.А. Стратегии выживания российской розничной торговли в условиях международной конкуренции, Научный руководитель: докт. экон. наук, профессор Бойко И.П. // Материалы работы Восьмой международной конференции молодых ученых-экономистов «Предпринимательство и реформы в России», СПб, ОЦЭиМ, 2002, с. 147-149.

5. Евневич М.А. Проблема определения границ интегрированных бизнес-групп в России, Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Ценжарик М.К. // Материалы работы Девятой международной конференции молодых ученых-экономистов «Предпринимательство и реформы в России», СПб, ОЦЭиМ, 2003, с. 156-159.

6. Евневич М.А. Преимущества применения личностно-ориентированного подхода к предпринимательству, Научный руководитель: докт. экон. наук, профессор Бойко И.П. // Материалы

работы международной конференции молодых ученых – экономистов «300 лет Санкт-Петербургу», СПб, ОЦЭиМ, 2003, с. 63-65

7. Евневич М.А. Особенности классификации и управления ИБГ в современной России. Научный руководитель: д.э.н. Бойко И.П. // Современные аспекты экономики, № 70, 2005 г.

8. Евневич М.А. Особенности российских интегрированных бизнес-групп и управление ими // Российский экономический Интернет-журнал, 2006 г.

9. Евневич М.А. Особенности российских интегрированных бизнес-групп и управление ими // Известия РГПУ им. А.И. Герцена., № 6 (24). – СПб., 2007, с. 16-22.